Niveau(x) d'enseignement: 9 Numéro EDUQ : 8270243
Centre d'intérêt: 53

Ross, Vincent, 1941-.

Le développement professionnel continu des conseillers pédagogiques à la formation en industrie : priorités, outils et modalités d'organisation et de développement : sondage auprès des C.P.F.I., cahier 1 / Vincent Ross ; [pour le] Ministère de l'éducation, Direction générale de l'éducation des adultes, Equipe études et projets. -- Québec : La Direction, 1980.
49 p. ; 28 cm.

Code: 38-6067.

Cote Dewey: 370.71/R826d Cote LC: LB/1736

Descripteur(s): *Conseiller pédagogique *Industrie *Formation en cours d'emploi *Perfectionnement des professionnels *Education des adultes

Identificateur(s) de sujet: *Formation en industrie *CPFI

Rapport qui présente une analyse descriptive des demandes des conseillers pédagogiques à la formation en industrie portant sur les contenus ou domaines prioritaires, sur les outils et sur les modalités d'organisation et de développement des activités de formation/perfectionnement/ressourcement dont ils souhaitent bénéficier aux fins de la maîtrise de leur fonction, dans un contexte de développement des services de formation en industrie. Ce rapport a été conçu pour servir de matière à réflexion lors de la consultation régionale prévue pour mai-juin 1980.

Les données proviennent d'une enquête par questionnaire effectuée en mars 1980 auprès des conseillers pédagogiques en industrie. Au total, 36 personnes sur un total possible de 62 ont accepté de répondre au questionnaire.

Le document énumère les demandes concernant les priorités, établit une pondération et amorce une réflexion sur ce sujet ; il présente ensuite les outils souhaités (matériel, répertoires, documentation et guides); les modalités se résument en une prise en charge et un soutien selon divers modes d'organisation du perfectionnement et de développement des moyens.

Type de document: r
Notice(s) connexe(s): 8270410
Auteur de l'analyse: jr

E 9 6 6 8270243

...rnement du Québec
...ère de l'Éducation
...ction générale
de l'éducation des adultes

490

LE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU DES CONSEILLERS PEDAGOGIQUES A LA FORMATION EN INDUSTRIE: PRIORITES, OUTILS ET MODALITES D'ORGANISATION ET DE DEVELOPPEMENT.

(SONDAGE AUPRES DES C.P. F. I. - Cahier 1)

Vincent Ross
Equipe études et projets
5 mai 1980

38-6067

Gouvernement du Québec
Ministère de l'Éducation
Direction générale
de l'éducation des adultes

E D U Q 8270243

LE DEVELOPPEMENT PROFESSIONNEL CONTINU DES CONSEILLERS PEDAGOGIQUES A LA FORMATION EN INDUSTRIE: PRIORITES, OUTILS ET MODALITES D'ORGANISATION ET DE DEVELOPPEMENT.

(SONDAGE AUPRES DES C.P. F. I. - Cahier 1)

Vincent Ross
Equipe études et projets
5 mai 1980

38-6067

DEPOT LEGAL
BIBLIOTHEQUE NATIONALE DU QUEBEC
DEUXIEME TRIMESTRE - 1980

TABLE DES MATIÈRES

PAGE

1- Introduction..... 1

2- Les priorités souhaitées: variété et pondération des demandes de formation / perfectionnement / ressourcement des C.P.F.I..... 4

2.1 Variété et pondération des demandes..... 5

2.2 Un problème important pour la consultation: impératifs d'uniformité et impératifs d'adaptation à des priorités "ad hoc"..... 18

3- Les outils souhaités: matériel, répertoires, documentation et guides demandés comme moyens de formation et comme instruments de référence dans le travail quotidien des C.P.F.I..... 23

3.1 Instruments demandés ou à développer / échanger en commun..... 23

3.2 Réactions au premier répertoire de formulations d'attestations, comme outil de ressourcement et de travail..... 28

4- Les modalités souhaitées: prise en charge et soutien selon divers modes d'organisation de la formation et de développement des moyens..... 33

4.1 Les divers modes d'organisation proposés..... 33

4.2 Une organisation à plusieurs paliers: prise en charge / soutien, et concertation / coordination..... 37

4.3 Vers une clarification souhaitable des notions de formation, de perfectionnement et de ressourcement continus..... 39

TABLE DES MATIERES (Suite)

PAGE

5- Des grilles pour déterminer les priorités provinciales, régionales et locales de formation, de perfectionnement et de ressourcement des C.P.F.I., et leurs modes d'organisation et de développement 44

6- Conclusion: développement professionnel, amélioration des pratiques actuelles et développement de nouveaux services 48

1- INTRODUCTION

Au terme du colloque des 13-14 février 1980, trois recommandations d'ateliers de C.P.F.I. étaient formulées comme des demandes de recherche sur les besoins de perfectionnement et les ressources-outils locaux échangeables:

- "Qu'une étude des besoins de perfectionnement soit réalisée, dans les plus brefs délais, par la D.G.E.A., au plan provincial; et qu'à la suite de cette étude, soit établi un programme de perfectionnement des C.P.F.I." (Atelier T-1)

- "Inclure dans le mandat de Vincent Ross l'étude des besoins de perfectionnement des conseillers pédagogiques en formation industrielle." (Atelier T-1)

- "Qu'au niveau du "Service études et projets", on ne se gêne pas pour réquisitionner auprès de chacun des C.P.F.I. des informations sur des recherches ou travaux régionaux ou encore limités à une C.S., travaux ou recherches souvent susceptibles d'intéresser la majorité, afin de constituer un répertoire." (Atelier T-1)

Depuis ce colloque récent, deux questionnaires furent élaborés et distribués "à la vapeur", l'un aux D.E.A., l'autre aux C.P.F.I. dans le but de produire des rapports devant servir de matière à réflexion lors de la consultation régionale de mai-juin 1980. Le rapport sur les résultats complets du questionnaire aux D.E.A. devrait être distribué à peu près en même temps que celui-ci.

Le questionnaire aux C.P.F.I. étant particulièrement long et faisant appel à des opérations de réponse assez détaillées et parfois difficiles (comme chacun des répondants à pu s'en rendre compte), il n'a pas été possible à ce seul chercheur d'en rédiger aussi un rapport d'analyse complet en temps utile pour respecter le délai de la consultation régionale. Il fallait donc choisir en

priorité la section du questionnaire dont le contenu répondrait à la préoccupation la plus urgente. Ce choix fut celui du groupe des questions 28 à 31, intitulé: "VOTRE RESSOURCEMENT".

Ce rapport ne présente pas une "analyse /étude de besoins". Pour des raisons qu'il serait trop long d'exposer ici, je crois fermement que la notion de "besoins" est une notion extrêmement ambiguë qui peut se prêter à des usages pratiques très contestables (comme la possibilité, pour celui qui a le pouvoir d'en susciter l'expression, de se réserver le monopole de la définition des objectifs, en opérant un "subtil" glissement des "besoins" aux "objectifs": analyser les besoins exprimés des autres me permet de définir les objectifs du programme qui répondra à ces besoins). Par conséquent, ce rapport présentera simplement une analyse descriptive des demandes des C.P.F.I. portant sur les contenus ou domaines prioritaires, sur les outils, et sur les modalités d'organisation et de développement des activités de formation / perfectionnement / ressourcement dont ils souhaitent bénéficier aux fins de la maîtrise de leur fonction, dans un contexte de développement des services de formation en industrie.

Cette analyse descriptive sera accompagnée d'une réflexion d'encadrement en vue de la consultation, réflexion visant à dégager certaines dimensions importantes à prendre en compte pour des décisions éventuelles en matière de programmation de telles activités, et notamment:

a) les aspects exigeant une certaine uniformisation ou standardisation des domaines-contenus ou des outils (et appelant des modes d'organisation au palier provincial ou interrégional), par opposition aux aspects exigeant plutôt des mesures d'adaptation ad hoc à des demandes ou conditions particulières (et appelant des modes d'organisation, outils ou contenus propres au palier local ou régional);

b) en rapport avec la dimension précédente, on pourra également situer et préciser la dimension prise en charge par opposition à la dimension soutien (provincial / régional) dans l'organisation et le développement de ces activités;

c) poser enfin le lien général de dépendance instrumentale entre la formation continue des C.P.F.I. et les développements actuels et prochains (ou plus précisement les "tâches de développement") en formation en industrie, comme cadre permettant en principe d'anticiper l'évolution future des exigences de formation continue des professionnels. On peut prendre ici le PFMQ (PFIMQ) comme hypothèse-cadre.

Les résultats d'analyse présentés ici sont suffisamment nombreux pour répondre aux exigences normales de représentativité d'un sondage: 36 répondants sur 62, soit 58% de réponses[1].

[1] Reçues au 2 mai 1980.

2- LES PRIORITÉS SOUHAITÉES: VARIÉTÉ ET PONDÉRATION DES DEMANDES DE FORMATION / PERFECTIONNEMENT / RESSOURCEMENT DES C.P.F.I.

Pour susciter l'identification explicite des objets ou domaines jugés prioritaires par les C.P.F.I. pour leur propre formation, perfectionnement et ressourcement [1] dans le cadre d'application de leur travail en F.I., la question 28 a été formulée dans les termes suivants:

> "Quels sont les cinq (ou plus) domaines d'activité, de responsabilité ou de compétence auxquels vous donneriez la priorité pour intensifier votre développement professionnel d'ici un ou deux ans? (Ordre décroissant)".

Cinq lignes suivaient la question, identifiées de a) à e), plus deux lignes supplémentaires. Certains ont inclus des réponses identifiant autre chose que des domaines, objets ou champs d'intérêt en matière de formation ou d'apprentissage proprement dit; ces réponses ont été traitées ailleurs, soit à la question 29 (outils demandés) ou à la question 31 ("Autres remarques ou précisions").

Nous procéderons en deux étapes:

a) la première sera d'établir une classification des quatorze objets ou domaines de formation / perfectionnement / ressourcement que les répondants ont définis comme des priorités pour les deux prochaines années, avec plusieurs citations pour illustrer les contenus souhaités dans chaque catégorie de priorité; et certaines catégories seront elles-mêmes subdivisées;

---

(1) Ces trois termes seront employés souvent de manière associée dans l'ensemble de ce rapport, parce qu'ils ont été employés souvent au cours du colloque de février sur la formation en industrie.

b) dans un second temps, nous présenterons un tableau simplifié des priorités (n'y retenant que les titres et sous-titres des quatorze catégories), en indiquant, pour chacune: le nombre de répondants l'ayant demandée; le score moyen de priorité (de 1 à 5 sur 5); et un indice composé (variant de 1 à 100) de priorité pondérée combinant les deux premières mesures.

Donc: une classification des demandes, et une pondération de ces demandes. Et ensuite, une réflexion en vue de la consultation prochaine.

2.1 Variété et pondération des demandes

L'ordre séquentiel est relativement logique pour les neuf premières catégories, dont la séquence reproduit très approximativement l'ordre des problèmes-tâches du C.P.F.I. dans une intervention-type; les catégories 10 à 14 correspondent à des domaines de portée plus vaste, dont la connaissance plus approfondie peut avoir des retombées plus larges et imprévisibles pour le développement de la F.I. et de ses divers types d'interventions possibles. Mais voyons voir!

2.1.1 Comment opérer une sélection rationnelle des projets aux fins d'une assistance pédagogique de qualité

Exemples:
- "Comment faire une sélection des projets de formation".
- "Comment déterminer s'il y a possibilité de formation ou non."(1)

(1) Cette question fera l'objet du deuxième rapport tiré du même sondage auprès des C.P.F.I.; lequel rapport (qui apportera peut-être de l'eau au moulin du "ressourcement"!) devrait paraître — si d'autres tâches ne reportent la chose à plus tard — vers la fin de juin 1980: La première rencontre chez l'employeur: comment les C.P.F.I. déterminent si un projet de formation a un minimum de sérieux en vue d'une assistance pédagogique.

2.1.2 Communication interpersonnelle et relation d'aide

Exemples:
- "Communication avec les partenaires".
- "Relations avec les intervenants".
- "Technique d'entrevues".
- "Technique de relation d'aide".
- "Relations interpersonnelles".

2.1.3 La variété des principes, méthodes et techniques pédagogiques applicables à la formation en milieu de travail

Il y a ici deux groupes de demandes: un premier groupe portant sur des sujets de formation pédagogique comme tels, et un second spécifiant le genre d'outils qui est souhaité comme support à ces contenus.

a) Les sujets de formation pédagogique désirés:

Exemples:
- "Principes andragogiques".
- "Maîtriser une variété de méthodes".
- "Moyens d'assistance ou d'aide".
- "Techniques et principes de formation".
- "Technologie éducative".
- "Enseignement programmé".
- "Comment faire un suivi couronné d'une évaluation".
- "Qualité des interventions".
- "Techniques et principes de formation".
- "Techniques d'instruction".
- "Perfectionner l'information et la supervision des stagiaires".

b) Outils souhaités sur les principes, méthodes et techniques pédagogiques

Exemples:
- "Elaborer du matériel ("cahiers") sur les différentes méthodes de formation en industrie".

- "Préparer un guide pédagogique commun pour la transmission de connaissances en milieu de travail".

2.1.4 La formation de formateurs (des instructeurs)

Exemples:
- "La formation de formateurs occasionnels".
- "Méthode d'intervention rapide visant la formation des instructeurs".
- "Comment initier l'instructeur au plan psychopédagogique".
- "Formation de formateurs".
- "Améliorer l'encadrement des instructeurs".

Et une demande qui propose un outil pour traduire ce type de contenu:
- "Guide à l'instructeur et au stagiaire".

2.1.5 Comment effectuer l'analyse de tâches

Exemples:
- "L'analyse des tâches".
- "Analyse de tâches spécifiques".
- "Amélioration et précision des textes d'analyse de tâches".

2.1.6 Comment élaborer un programme de formation

Exemples:
- "Comment établir (avec l'instructeur) un programme de formation".
- "Elaboration de programmes par objectifs".
- "Formulation d'objectifs".
- "Design de programmes".
- "Techniques d'élaboration de programmes de formation sur mesure".

2.1.7 Comment trouver, développer et utiliser du matériel didactique approprié à la formation en industrie[1]

Exemples:
- "Matériel didactique: comment le trouver, comment l'utiliser".
- "Moyens d'enseignement en F.I.".

Et une demande qui en traduit une modalité de développement:
- "Développer des outils de soutien pédagogique à l'industrie".

---

(1) Critères suggérés pour définir "approprié": matériel (imprimé, A.-V. ou autre) adapté à la tâche / fonction, au programme (contenu, durée) et aux capacités et préférences personnelles du stagiaire, de l'instructeur et du C.P.F.I.

2.1.8 Comment maîtriser les principes, méthodes et techniques nécessaires pour élaborer, valider et appliquer des épreuves d'évaluation des acquis dans un contexte de formation en milieu de travail

Ici encore, il y a ceux qui désignent des contenus de formation, et ceux qui en réclament les outils correspondants.

a) Les contenus relatifs à l'évaluation

Exemples:
- "Etablissement de règles (de méthode) quant à l'évaluation".
- "Techniques d'évaluation".
- "Principes d'évaluation".
- "Moyens ou méthodes d'évaluation particuliers à l'industrie".
- "Mesure et évaluation du stagiaire".
- "Evaluation du rendement".
- "Construction d'instrument".

b) Les outils à développer pour améliorer l'évaluation

Exemple:
- "Elaborer et partager des outils d'évaluation communs dans les domaines prioritaires (statistiques IN-5, etc.)".

c) L'auto-évaluation du style d'intervention du C.P.F.I.

Exemple:
- "Autodiagnostic (travail sur soi, style Gestalt) sur mon style d'intervention dans l'entreprise".

2.1.9 Comment rédiger les attestations de capacités

a) Contenu de formation

Exemples:
- "Cours de rédaction (attestations)".
- "La reconnaissance des acquis".

b) Outils pour aider la rédaction

Exemple:
- "Développer des outils de rédaction d'attestation"

2.1.10 Connaissance de l'univers de l'entreprise: secteurs de production et d'emploi, gestion interne, gestion des ressources humaines, développement organisationnel et analyse de l'entreprise aux fins de la formation

Voici une catégorie de centres d'intérêt qui regroupe une diversité de dimensions différentes, dont plusieurs manifestent par implication une variété d'intentions de développement futur.

a) Connaissance de certains métiers et de leur marché d'emploi

Exemples:
- "Connaissances théoriques et pratiques sur certains métiers".
- "Les perspectives futures du marché du travail: à quoi s'attendre, comment s'y préparer".
- "Sensibilisation aux tâches nouvelles ou inconnues".
- "Stages d'initiation technique aux métiers les plus importants du territoire".

b) Gestion et aménagement physique des entreprises

Exemples:
- "Le mode de gestion de la PME (son fonctionnement, forces et faiblesses)".
- "Sensibilisation à l'aménagement physique des entreprises manufacturières".

c) Gestion des ressources humaines et sécurité du travail dans les entreprises

Exemples:
- "Gestion des ressources humaines (interrelations, syndicalisation)".
- "Relations industrielles".
- "Initiation aux techniques d'évaluation du personnel, des employés".
- "Stage d'évaluation des personnels et des tâches".
- "Sécurité industrielle".
- "Sécurité du travail".

d) Développement organisationnel de l'entreprise

Exemples:
- "Développement organisationnel d'une entreprise".
- "Programme de formation à la consultation".

e) Analyse des besoins de formation dans l'entreprise

Exemples:
- "Analyse des besoins de formation".
- "Processus d'identification et de solution de besoins".
- "Analyse des besoins de l'entreprise, diagnostic de l'organisation".
- "Comment identifier des besoins de formation".

2.1.11 Approche globale à l'entreprise: stratégies

Exemples:
- "Assistance à l'entreprise; une approche rationnelle envers l'industrie".
- "Rencontres locales et planification de projets".
- "Travail avec la grosse entreprise".
- "Comment organiser des cours sur mesure pour éliminer la paperasse et être davantage présent et disponible à l'entreprise".

Et un outil:
- "Documentation publicisant le rôle de l'éducation auprès des entreprises".

2.1.12 Familiarisation avec les programmes gouvernementaux d'aide à l'entreprise

Exemples:
- "Sensibilisation aux programmes d'aide gouvernementaux".
- "Initiation aux programmes d'aide à l'entreprise".

2.1.13 Connaître des systèmes et des pratiques de formation en milieu de travail à l'extérieur du Québec

Exemples:
- "Exploration d'autres expériences de F.I.: U.S.A. et Europe".
- "Ressourcement à partir de constatations observées dans d'autres régions ou pays (v.g. Ontario, Belgique, Allemagne)".

2.1.14 Autres centres d'intérêt

a) Comment améliorer la collaboration avec le C.M.O.

Exemples:
- "(comment amener) une participation plus directe avec le CMO en industrie".
- "Connaissance du mode de fonctionnement réel des Centres de Main-d'Oeuvre".

N.B.: Cette sous-catégorie peut être aussi conçue comme appartenant (en tant que contexte d'application) à la catégorie 2.1.2: "Communication interpersonnelle et relation d'aide".

b) Gestion du temps dans le travail professionnel

Exemples:
- "Cours de gestion du temps".
- "Comment rentabiliser ma gestion du temps".

c) Techniques de résolution de problèmes

(Expression employée telle quelle par trois répondants).

d) "Techniques d'intégration"

N.B.: Cette demande unique est placée entre guillemets parce que, sans autre spécification, sa signification demeure ambiguë. Peut-être réfère-t-elle aux diverses modalités et techniques possibles permettant de combiner ou d'intégrer des aspects complémentaires de la formation professionnelle en institution et de la formation en milieu de travail... Si c'est le cas, cette catégorie pourrait être incorporée à l'une ou l'autre des catégories définies plus haut, en particulier la 2.1.3 et la 2.1.4, selon l'aspect envisagé.

Cette dernière catégorie complète la classification des demandes reçues quant aux sujets-domaines de formation / perfectionnement / ressourcement des C.P.F.I. Reste maintenant à les pondérer.

Comme la question posée invitait à répondre en ordre décroissant d'importance, des scores ont été affectés aux réponses, de 5 ("a") à 1 ("e"); les centres d'intérêt identifiés en plus (après "e") ont chacun été cotés "1". Ces scores permettent donc de mesurer grossièrement le degré de priorité attribué par les C.P.F.I. à chaque réponse identifiant un centre d'intérêt.

D'autre part, la fréquence de mention d'une priorité de formation, perfectionnement ou ressourcement, parmi l'ensemble des répondants, est un autre facteur à prendre en considération pour attribuer une importance plus ou moins grande à une catégorie de demandes.

Par conséquent, le tableau de la page suivante indiquera vis-à-vis de chaque catégorie, la fréquence des demandes et le score moyen de priorité (sur 5). Mais le problème, c'est que ces deux mesures sont indépendantes l'une de l'autre: on peut avoir une demande formulée par un seul répondant mais cotée comme priorité maximum (5/5) et, à l'autre bout des possibilités théoriques, avoir une demande formulée par 100% des répondants mais cotée "1" en priorité dans chaque cas (1/5 comme score moyen de priorité). Il serait donc utile de disposer d'une mesure unique combinant ces deux mesures à la fois, et qu'on pourrait appeler un indice pondéré de priorité. Pour obtenir un indice maximum de 100, il faudrait que le facteur multipliant le score maximum de priorité (5) soit égal à 20 (où 100% des répondants = 20): dans ce cas théorique maximum, 5 (20) = 100. Concrètement, on calcule donc le score moyen (somme brute des scores individuels divisée par le nombre de répondants les ayant cotés) pour une catégorie; puis on calcule la proportion des répondants ayant désigné un centre d'intérêt dans la même catégorie, sur l'ensemble des répondants (n/36 au total), et on transforme cette proportion par rapport à 20; puis on multiplie le score moyen par la proportion sur 20, obtenant ainsi l'indice pondéré de priorité. Cet indice est présenté dans la troisième colonne du tableau.

CATEGORIES DE CENTRES D'INTERET DES CPFI / MESURES DE PONDERATION	PROPORTION DE REPONDANTS (SUR 36)	SCORE MOYEN DE PRIORITE (SUR 5)	INDICE PONDERE DE PRIORITE (SUR 100)
1- Comment opérer une sélection rationnelle des projets aux fins d'une assistance pédagogique de qualité.	2	4,50	5,0
2- Communication interpersonnelle et relation d'aide.	21	3,05	35,6
3- Principes, méthodes et techniques pédagogiques applicables à la formation en milieu de travail.	24	3,29	43,9
4- Formation de formateurs (instructeurs).	10	2,80	15,6
5- Comment effectuer l'analyse de tâches.	8	3,50	15,6
6- Comment élaborer un programme de formation.	12	3,00	20,0
7- Comment trouver, développer et utiliser du matériel didactique approprié à la F.I.	3	3,33	5,6
8- Principes, méthodes et techniques nécessaires pour élaborer, valider et appliquer des épreuves d'évaluation des acquis dans un contexte de F.I.:	(29)	(3,31)	(53,3)
8.1 Les contenus relatifs à l'évaluation.	26	3,38	48,9
8.2 Les outils à développer.	2	3,50	3,9
8.3 Auto-évaluation du style d'intervention.	1	1,00	0,5
9- Comment rédiger les attestations de capacités.	9	3,33	16,7
10- Connaissance de l'univers de l'entreprise.	(36)	(2,39)	(47,8)
10.1 Connaissance des métiers et de leur marché.	9	1,89	9,4
10.2 Gestion et aménagement physique des entreprises.	3	1,33	2,2
10.3 Gestion des ressources humaines et sécurité du travail dans les entreprises.	11	1,45	8,9
10.4 Développement organisationnel.	3	1,33	2,2
10.5 Analyse des besoins de formation dans l'entreprise.	11	4,09	25,0
11- Approche globale à l'entreprise (PMGE).	6	2,67	8,9
12- Programmes gouv. d'aide à l'entreprise.	3	1,00	1,7
13- Systèmes et pratiques F.I. hors-Québec.	2	2,00	2,2
14- Autres centres d'intérêt:	(9)	(2,56)	(12,8)
14.1 Comment améliorer la collaboration avec le CMQ.	2	3,50	3,9
14.2 Gestion du temps.	3	3,00	5,0
14.3 Techniques de résolution de problèmes.	3	1,67	2,8
14.4 "Techniques d'intégration".	1	2,00	1,1

TABLEAU 1: Pondération de la variété des catégories de demandes des CPFI en matière de formation/perfectionnement/ressourcement pour les deux prochaines années.

Avant de commenter un peu ce tableau, un avertissement d'ordre méthodologique s'impose. A cause de la nature exploratoire de l'étude et donc du type ouvert de la question posée, les répondants ne disposaient pas d'un ensemble de catégories définies et structurées d'avance: chacun a énoncé de 2 à 7 ou 9 réponses exprimant des centres d'intérêt professionnels. C'était même un des buts de cette question que de générer précisément un tel ensemble de catégories et de pouvoir après coup les ramener à une série de définitions au moins approximatives. Et c'est ce que nous avons obtenu, comme on peut le constater.

Cependant, ce n'est pas la même chose de coter quatre ou cinq réponses en définissant soi-même leur contenu et leur ordre de priorité (comme on l'a fait ici), que de pouvoir attribuer une cote prioritaire de 0 à 5 (ou de 0 à 10) à chacune des catégories ou sous-catégories dans une liste préétablie de plus de vingt sujets ou domaines possibles.

Le résultat, pour cette étude, est que l'indic' pondéré de priorité donné dans le tableau est anormalement sensible aux variations extrêmes: autrement dit, il tend à exagérer à la baisse, en les sous-estimant, les valeurs réelles de priorité des item les plus faibles, en particulier ceux qui ont été mentionnés par quelques C.P.F.I. seulement. On n'a pas le droit de supposer a priori que, du seul fait qu'un sujet de formation / perfectionnement / ressourcement n'est venu spontanément à l'idée que de quelques répondants, on puisse en conclure que seulement ceux-là seraient intéressés à ce sujet. Dans ce sens, l'enquête est à "refaire", mais ce ne sera pas la même: cette fois, ce devra être avec une liste structurée de catégories et sous-catégories (avec, bien sûr, la possibilité d'en ajouter de nouvelles ou d'en subdiviser encore parmi les catégories déjà définies). Des grilles seront d'ailleurs suggérées à cette fin dans le chapitre 5, pour aider à définir les priorités provinciales, régionales ou locales.

Il ressort clairement que quatre catégories de demandes sont des priorités incontestables:

#2: Communication interpersonnelle et relation d'aide.

#3: Principes, méthodes et techniques pédagogiques applicables à la F.I.

#8: Principes, méthodes et techniques nécessaires pour élaborer, valider et appliquer des épreuves d'évaluation des acquis dans un contexte de F.I.

#10: Connaissance de l'univers de l'entreprise (en particulier 10.5: Analyse des besoins de formation dans l'entreprise).

Dans tous ces cas, la catégorie a été évoquée spontanément par plus de 20 répondants sur 36 (55%); le score moyen de priorité est supérieur à 3,00 sur 5 dans les trois premiers cas; et dans tous les cas, l'indice pondéré de priorité est supérieur à 35,0 sur 100. Ce qui fait que l'indice pondéré de priorité est très élevé (47,8/100) pour la catégorie #10, c'est que la quasi-totalité des répondants[1] ont contribué à la définir, ce qui compensait (dans la multiplication des deux mesures) le plus faible score moyen de priorité (2,39/5).

Outre ce premier groupe "très fort", un second groupe s'est imposé, dont les catégories correspondent à des tâches plus précises (et relativement beaucoup mieux connues déjà, probablement):

#4: Formation de formateurs.

#5: Comment effectuer l'analyse de tâches.

---

(1) Ou presque: en toute rigueur, il faut dire que, pour cette catégorie, certains répondants ont fourni chacun deux des réponses entrant dans l'une ou l'autre des sous-catégories du #10; nous avons gardé le même mode de calcul qu'ailleurs, néanmoins. Ceci est arrivé beaucoup plus rarement dans les autres catégories (plus simples).

#6: Comment élaborer un programme de formation.

#9: Comment rédiger les attestations de capacités.

Dans ce second groupe, les catégories ont été proposées par 8 à 12 répondants sur 36; les scores moyens de priorité sont assez élevés (2,80 dans un cas, et variant de 3,00 à 3,50 pour les trois autres); et l'indice pondéré de priorité varie de 15,6 à 20,0 sur 100.

Ce qui fait problème pour interpréter les chiffres correspondants aux autres catégories (#1, 7, 11, 12, 13, 14), c'est qu'on n'est pas du tout certain que, si tous les répondants avaient pu les avoir à l'esprit lorsqu'ils ont réagi à la question, ces catégories n'auraient pas eu des scores plus élevés et n'auraient pas été mentionnées par plus de répondants. La même remarque s'applique tout aussi bien, du reste, aux catégories #8, 10 et 14, qui sont des ensembles composés de plusieurs sous-catégories dont la plupart ont un score moyen et un indice pondéré de priorité assez faible. De plus, la "variété interne" des diverses formulations comprises dans chaque catégorie varie passablement de l'une à l'autre. D'où deux conclusions pratiques concernant ce dernier groupe "faible":

1) ne pas en sous-estimer a priori l'importance;

2) les prendre comme des titres provisoires de domaines à discuter et à définir prochainement avec plus de précision et plus d'éléments de spécification interne.

Cette seconde conclusion vaut d'ailleurs pour l'ensemble des 14 catégories.

En d'autres termes, les catégories qui ressortent avec des scores et des indices élevés et des mentions fréquentes peuvent assez assurément être considérées comme prioritaires; par contre, il faudra éviter de sous-estimer le caractère possiblement plus fortement prioritaire des catégories ou sous-catégories à mentions moins fréquentes et à scores ou indices plus faibles. Une indication encore qui justifie la prudence à ce propos, est que plusieurs de ces catégories ou sous-catégories à indice pondéré faible ont par ailleurs des scores moyens assez élevés (#1, 7, 14.1, 14.2). Et inversement, les catégories les plus "fortes" et comportant plusieurs sous-catégories, ont, parmi ces dernières, des item très faibles (#8.3, 10.1 à 10.4) et des item très forts qui les compensent (#8.1, 10.5).

Cette étude donne donc certaines indications valables, mais celles-ci sont partielles, en ce qu'elles ne permettent pas d'interpréter avec assurance le degré de priorité des catégories à scores, indices et fréquence de mention plus faibles. La prochaine section abordera une autre dimension de réflexion qui est en partie reliée aux constatations tirées de cet effort de classification et de pondération des demandes de formation / perfectionnement / ressourcement des C.P.F.I.

2.2 Un problème important pour la consultation: impératifs d'uniformité et impératifs d'adaptation à des priorités "ad hoc"

Dans tout réseau organisationnel offrant des prestations de services professionnels à un public plus ou moins spécifique et différencié, il se pose un problème très classique: celui de l'uniformisation des types et des normes de qualité minimale

des services (via la standardisation de la formation, entraînant celle des méthodes, techniques et procédures du travail professionnel lui-même), versus la capacité professionnelle d'adaptation ad hoc à des situations rares, imprévisibles, particulières ou problématiques, qui exigent d'inventer ou d'adapter des solutions particulières "sur mesure". Et ce n'est pas un hasard si, dans la littérature sur la professionnalisation et le professionnalisme, on insiste toujours à la fois sur ces mêmes deux aspects:

a) une communauté de compétence technique (théorie / pratique) reconnue, que tous les membres possèdent en commun à un degré minimum; et

b) une capacité d'adaptation des services, d'attention "personnalisée", de réponse adéquate "sur mesure" et "particulière à chaque cas".

Au-delà de la rhétorique apologétique et autojustificatrice qui sert manifestement les intérêts des corps professionnels organisés, il y a, dans ces deux impératifs, un élément essentiel de vérité, particulièrement quand on pense au cas des services publics.

C'est largement le caractère public des services d'éducation qui commande, par ses notions de droit universel, d'égalité d'accès, de qualité équivalente et indépendante des régions, des origines sociales (ou, pourrions-nous ajouter, "de la taille de l'entreprise", ou "de la catégorie de stagiaire"), la nécessité de certaines conditions ou normes d'uniformité: les exigences de standardisation des services.

Mais, à l'inverse, c'est la diversité des situations (concentration urbaine; concentration industrielle; distribution sectorielle diversifiée selon les régions), des organismes de services (ressources, expérience en F.I.), des organismes-usagers (taille de l'entreprise, problèmes particuliers; revenus disponibles; type de technologie; âge; expérience en F.I.; etc.), des instructeurs (formation et expérience; compétence comme formateur; relations de travail...), des stagiaires (âge; catégorie; formation et expérience antérieures; etc.), des employeurs proprement dits (intérêt prédominant pour la production ou la formation; lointain ou proche des stagiaires; etc.), et...des C.P.F.I. (formation et expérience; points forts et faibles; intérêts particuliers de développement, etc.),qui crée la nécessité de particularismes, de spécialisations, du développement de capacités diversifiées correspondant et répondant à toutes ces sources de variété.

La question est importante. Et la réponse ne doit pas être ni de l'escamoter, ni de tout standardiser ou de tout particulariser. Il s'agit d'être capables, ensemble, ceux de la base et ceux du centre du système, de définir les objets de formation / perfectionnement / ressourcement des C.P.F.I. qui devraient être standardisés (et en quoi, et pourquoi), et de définir ceux qui devraient être particularisés (et en quoi, et pourquoi). Il y a là, me semble-t-il, une question de consultation et d'échange qui est capitale et dont un minimum de conclusions convergentes feraient beaucoup et rapidement avancer le débat.

Le lien logique entre cette question et celle de la section précédente de ce chapitre est que, fort possiblement (c'est une hypothèse pratique que je soumets), les catégories les plus fréquemment mentionnées (y compris les "moyennes") pourraient être parmi les domaines

à programmer partout, tandis que certaines au moins parmi les plus faiblement mentionnées et cotées pourraient être davantage des candidats à "options particularisées", c'est-à-dire des priorités plus souvent locales.

Notons ici que "standardiser", dans le premier cas, ne signifie pas nécessairement (ni même souvent) un contenu concret identique partout. Supposons, par exemple, qu'on programme partout une étude (dont les modalités de méthode peuvent varier considérablement) des "métiers les plus représentés dans la main-d'oeuvre régionale": il est évident, dans ce cas, que ces métiers ne seront pas les mêmes dans toutes les régions. Ni la taille moyenne des entreprises; ni les technologies employées; ni le marché d'emploi... Il en est probablement de même pour la majorité des catégories. La forme la plus stricte de standardisation sera probablement celle touchant trois des catégories "moyennes" (les # 5, 6, 8) et une catégorie "forte" (le # 8), c'est-à-dire: l'analyse de tâches; l'élaboration de programme; l'évaluation; et l'attestation de capacités. Et comme par hasard, ce sont justement ces dimensions du travail des C.P.F.I. qui ont déjà fait l'objet, jusqu'à maintenant, des principaux efforts de perfectionnement et de ressourcement de la part de la D.G.E.A. et dans les stages ou journées d'étude organisés à la base. Ces tâches-sujets concernent les procédés intermédiaires reliés à un produit final (la forme de reconnaissance des acquis): elles peuvent faire l'objet d'une standardisation de méthode et de technique exigée par la norme d'une qualité technique minimum généralisée touchant la rédaction des attestations de capacités (validité et pertinence du contenu des tâches / conditions / rendements, et correction de la forme), étant posé le droit de tout stagiaire, ayant complété avec succès un stage de F.I. caractérisé par un minimum de sérieux, de se voir délivrer une reconnaissance des acquis respectant de telles conditions minimales de qualité, de sorte que la valeur de l'attestation puisse être confirmée (i.e. reconnue socialement, en particulier sur le marché de l'emploi) également ailleurs qu'en son lieu d'origine.

Cette idée de standardisation n'est d'ailleurs pas reliée d'une façon logiquement nécessaire au caractère provincial ou institutionnel d'une attestation. Elle permet toutefois, dans les quelques cas (dont le nombre pourra croître davantage dans un éventuel cadre PFMQ/PFIMQ) de stages de F.I. correspondant à des fonctions de travail pour lesquelles un PPO provincial existe déjà (correspondant dans son ensemble ou pour quelques modules seulement), ou pour lesquelles on pourrait envisager un programme provincial éventuel, d'envisager des "ponts" et des procédures d'intégration réciproque entre la F.I. et la F.P., au niveau des modules de programmes et des tests d'évaluation, et donc entre le palier institutionnel et le palier provincial. La formation des C.P.F.I. sur ces dimensions essentielles peut donc devenir un atout intéressant pour les institutions (et pour la D.G.E.A.) dans l'avenir, dans une telle perspective d'échange et d'"interface ouverte" entre la F.P. et la F.I., pour les divers modes d'intervention possibles visant ou assistant la formation en milieu de travail.

La question est posée: aux lecteurs concernés, impliqués et responsables de répondre!

3- LES OUTILS SOUHAITÉS: MATÉRIEL, RÉPERTOIRES, DOCUMENTATION ET GUIDES DEMANDÉS COMME MOYENS DE FORMATION ET COMME INSTRUMENTS DE RÉFÉRENCE DANS LE TRAVAIL QUOTIDIEN DES C.P.F.I.

La question sur les moyens documentaires, en rapport avec le développement professionnel des C.P.F.I., était posée dans les termes suivants (question 29):

> "Quels instruments durables vous seraient le plus utiles pour votre ressourcement (ou pour fins de référence dans vos fonctions)?"

La question 30, qui fera l'objet de la seconde section du chapitre, était en réalité une sous-question reliée à la précédente:

> "En particulier, comment avez-vous réagi au premier répertoire de formulations d'attestations, comme outil de ressourcement et de travail?"

3.1 Instruments demandés ou à développer / échanger en commun

On se rappelera que, dans la classification présentée au chapitre précédent, plusieurs C.P.F.I. ont senti la nécessité, en répondant à une question portant sur les sujets prioritaires de perfectionnement, de parler tout de suite des outils concrétisant ces sujets au plan des moyens. On reconnaîtra donc facilement ici les parentés et correspondances entre les principales catégories d'outils identifiés ici et les catégories de sujets-domaines de développement professionnel évoquées, au chapitre 2 (section 2.1).

3.1.1 Documentation sur les principes, méthodes et techniques pédagogiques applicables en F.I. (12 mentions)

Exemples:
- "Références sur les méthodes d'enseignement en milieu de travail". (1 mention)
- "Un guide sur ce qu'est la F.I.". (1 mention)
- "Un index de diverses sources de documentation en F.P.". (3 mentions)
- "Un "checklist" des habiletés techniques (Garry, Springborn, Gessert et Gammits)". (3 mentions)
- "Un guide de développement des ressources humaines (Training and Development Handbook)". (3 mentions)
- "Un répertoire de modèles d'intervention pédagogique". (1 mention)

3.1.2 Documentation sur les métiers et leurs exigences techniques (5 mentions)

Exemples:
- "Le code CCDP". (1 mention)
- "Monographies". (1 mention)
- "Un guide des normes industrielles par métier (ACNOR)". (3 mentions)

3.1.3 Une banque d'analyse de tâches (4 mentions)

Exemples:
- "Banque d'analyse de tâches complète des principales fonctions-types". (2 mentions équivalentes)
- "Recueil de rendements pour différentes tâches". (1 mention)
- "Des analyses de tâches similaires pour des projets identiques". (1 mention)

3.1.4 Une banque de spécialistes en F.P.: consultants techniques et évaluateurs (6 mentions)

Exemples:
- "Banque d'experts dont les travaux ont été utilisés avec succès (consultants)". (1 mention)
- "Table d'experts à qui on pourrait faire appel en tout temps". (1 mention)
- "Banque d'évaluateurs de la région (amplifiéecontinuellement)". (1 mention)
- "Index de personnes-ressources en F.P. pour l'évaluation". (3 mentions)

3.1.5 Une banque de programmes (2 mentions)

Exemples:
- "D'avoir une banque de programmes plus spécifiques à l'industrie".
- "Des programmes similaires pour des projets identiques".

3.1.6 Répertoires ou catalogues de références de matériel didactique exploitable en F.I. (6 mentions)

Exemples:
- "(Listes de) matériel didactique à date". (1 mention)
- "Recueil de matériel didactique disponible (pour différentes) fonctions de travail". (1 mention)
- "Catalogue de films et documents audiovisuel en enseignement professionnel". (3 mentions)
- "Documents audio-visuels en F.I.".

3.1.7 Normes et critères officiels de standardisation pour l'émission des attestations (2 mentions)

Exemples:
- "Cahier officiel de normes pour émettre des attestations".

- "Standardisation des critères d'émission d'attestations".

N.B.: Cette catégorie d'outils normatifs a des rapports plus ou moins étroits avec la catégorie 3.1.2 (les métiers et leurs exigences techniques), qui comporte aussi des implications pour la reconnaissance, en plus d'en avoir pour l'analyse de tâches et la programmation. Ce serait donc risqué que de tenter d'apprécier l'importance de l'une et de l'autre séparément.

3.1.8 Une banque d'instruments d'évaluation (16 mentions)

Exemples:
- "De construire une banque de tests d'évaluation". (4 mentions)
- "Répertoire d'outils et de situations d'évaluation". (2 mentions)
- "Outils d'évaluation dans différents secteurs". (2 mentions)
- "Liste des fonctions qui ont été évaluées et le nom du responsable". (2 mentions)
- "Instruments d'évaluation". (1 mention)
- "Répertoire d'outils d'évaluation dans différents métiers (fiches d'évaluation, questionnaires, critères de rendement, etc.". (1 mention)
- "Des outils d'évaluation standardisés pour les principales fonctions de travail". (1 mention)
- "Banque d'instruments d'évaluation sur les points mesurables et observables pour diverses tâches". (2 mentions)

Enfin, un dernier répondant demande un répertoire plus centré sur la dimension méthodologique et technique du processus d'évaluation proprement dit:
- "Un répertoire de modèles d'intervention".

3.1.9 Un répertoire de formulations d'attestations (12 mentions)

Exemples:
- "D'obtenir un répertoire de formulations (d'attestations de capacités) plus complet". (8 mentions)
- "L'analyse et la mise à jour de la banque d'attestations afin d'en arriver à des textes précis". (2 mentions)
- "Répertoire plus exhaustif d'attestations de capacités". (1 mention)
- "Cahier-répertoire de formulations d'attestations (plus) complet et pertinent". (1 mention)

N.B.: Ces demandes sont particulièrement éclairées par les jugements portant sur ce premier répertoire, et qui sont présentés à la section 3.2 de ce chapitre.

3.1.10 Information sur des sources et lieux externes de formation / perfectionnement / ressourcement pouvant intéresser les C.P.F.I. (1 mention)

- "Bulletin d'information sur les offres de perfectionnement de diverses sources (ex.: firmes privées, colloques, congrès, publications, etc.)".

3.1.11 Autres demandes d'outils (1 mention)

- "Etudier la possibilité et la pertinence d'une banque d'information sur informatique en F.I.".

N.B.: Cette proposition est difficile à interpréter et à apprécier dans sa formulation actuelle, parce qu'elle ne spécifie pas la variété des objets ou catégories d'information qui seraient incorporés dans ce système informatisé.

3.2 Réactions au premier répertoire de formulations d'attestations, comme outil de ressourcement et de travail

Cette sous-question avait pour but de connaître la réaction des C.P.F.I., au moment de l'enquête (février-mars 1980), par rapport au premier répertoire de formulations d'attestations de capacités, que les rédacteurs d'attestations avaient produit en novembre 1979 et qui était destiné à servir de moyen privilégié de perfectionnement (à utiliser lors de stages régionaux intensifs) pour accroître la qualité technique des attestations rédigées à la source par les C.P.F.I.: les IN-2.

Ces réactions ont été groupées en quatre catégories:

a) les réactions favorables mais sans spécification de motifs;

b) les réactions favorables motivées;

c) les réactions généralement favorables mais accompagnées de critiques spécifiées ou non;et enfin

d) les réactions principalement critiques et spécifiquement motivées.

3.2.1 Réactions favorables sans spécification de motifs (11 mentions)

- "Excellent: l'outil qu'il nous fallait— on ne peut plus s'en passer".
- "Très bon départ: fonctionnel".
- "De façon positive".
- "Très satisfait".
- "Grandement apprécié".

- "C'est utile".
- "Ce document facilite notre tâche. J'ose espérer qu'il y aura une mise à jour régulière".
- "Quasi la perfection".
- "Ce répertoire est un outil très valable et qui me rend énormément service".
- "Outil précieux, indispensable, qui reste à être complété" (pour d'autres fonctions de travail).
- "Très bien à titre de référence. Ce répertoire devra être mis à jour au moins deux fois par année."

3.2.2 Réactions favorables motivées (5 mentions)

- "C'est un outil utile pour préciser les tâches et les rendements acceptables; ce qui aide beaucoup à la rédaction des IN-2".
- "Ce fut une formule très avantageuse: économie de temps et standardisation du modèle d'opération".
- "Le répertoire est un guide utile et sert également à améliorer les méthodes d'évaluation".
- "Il sert essentiellement à uniformiser la méthode de rédaction par objectif, et à fournir un lexique professionnel".
- "J'étais très heureux: c'est un outil de travail qui me facilite la tâche au départ du plan (de formation) et à la fin lors de la rédaction des IN-2 et de l'attestation. Il est relativement facile d'adaptation".

3.2.3 Réactions généralement favorables mais accompagnées de critiques spécifiées ou non (16 mentions)

- "Il y a du bon; cependant, les conditions et les rendements sont trop restreints. C'est plus une énumération de tâches qu'un répertoire. Par contre, il y a un début à toutes choses"
- "Positivement. Il nous reste à le corriger et l'améliorer".

- "Ce répertoire constitue une très bonne initiative. Il devient un cadre de référence très précieux malgré certaines lacunes dans la formulation (tâches vs opérations)".
- "Enchantée de recevoir, après 3½ ans, quelques données et une source de référence; mais déçue de certains contenus très pauvres à mon avis".
- "Document de travail intéressant dans l'ensemble, mais à utiliser avec circonspection. Manque de discrimination entre tâche / condition / rendement; des rendements qualitatifs qui sont difficilement "visionnables" et mesurables".
- "C'est un guide uniquement. Après, avoir reçu du perfectionnement, je lui découvre de plus en plus de défauts".
- "Excellente initiative au départ; cependant, j'aurais souhaité y retrouver moins d'erreurs de distribution (ex.: des rendements qui n'en sont pas; des rendements subjectifs...)".
- "Très favorablement, malgré les tâches manquantes ou moins bien formulées. C'est un commencement à continuer, car c'est absolument nécessaire, au C.P.F.I. isolé surtout".
- "Très bien comme outil de travail; (mais il y a) place pour des améliorations".
- "Ce répertoire, une fois révisé et complété, sera un outil de travail très apprécié".
- "Positivement: (mais) c'est un outil, pas une panacée".
- "Très positivement; quoique incomplet, surtout au chapitre des rendements et des conditions. Le répertoire est surtout utile dans la formulation correcte des tâches".
- "Très bon départ. C'est un document utile qui devra cependant être révisé et amélioré en collaboration avec des gens des métiers" (concernés).
- "Bonne initiative; deviendra un bon outil lorsqu'il aura été révisé et complété".
- "Très utile, valable; mais il n'est pas complet car des erreurs devraient y être corrigées".

3.2.4 Les réactions principalement critiques et spécifiquement motivées (2 mentions)

- "La plupart des formulations d'attestations manquent de rendements précis".
- "(C'est une) compilation de différents essais faits ici et là, mais rien de professionnel. Cet outil de ressourcement devrait être élaboré par un docimologue, travaillant en équipe avec le C.P.F.I. et quelques spécialistes de l'industrie de la fonction-type".

Ce chapitre, dans son ensemble, n'appelle pas de commentaires détaillés, sauf pour souligner le rapport (souvent évoqué ici et là, parmi les demandes et les critiques) entre standardisation et particularisation discuté à la fin du chapitre 2, et qui se retrouve ici également, mais avec un caractère spécifique.

Quand on veut standardiser, on recourt habituellement à des écrits uniques: cahiers de normes, critères, spécifications, manuels de procédures, méthodes et procédés techniques, avec des lexiques de définitions communes, de "profils-types", de classifications uniformes, etc. C'est le cas, ici, de la plupart des documents intitulés "banques", "répertoires", "cahiers", "guides", "codes", etc.: les objets visés en particulier sont les analyses de tâches, les programmes, les instruments d'évaluation et les attestations. Ces outils définissent ce qu'on désire rendre routinisable, et spécifient comment le faire.

Quand on veut particulariser, on recourt habituellement à une documentation plus complexe et plus variée, dont le contenu est plus difficile à tenir à jour, à uniformiser ou à appliquer partout ou à tous les cas dans un même lieu. C'est le cas ici, notamment, de la documentation demandée sur les diverses approches pédagogiques applicables en F.I., la "banque" de spécialistes en F.I. (liste, tenue à jour, de consultants techniques et d'évaluateurs), des

répertoires ou catalogues de références de matériel didactique exploitable en F.I., et du bulletin d'information proposé sur diverses autres sources et lieux externes de développement professionnel pour les C.P.F.I. Ces outils de formation / perfectionnement / ressourcement suggèrent ce qu'on peut faire pour adapter ses actions aux conditions locales et contribuent à l'invention et au développement de pratiques nouvelles.

Ces remarques ont des implications organisationnelles importantes pour la formation, le perfectionnement et le ressourcement des C.P.F.I. Une partie de ces implications seront développées au prochain chapitre.

4- LES MODALITÉS SOUHAITÉES: PRISE EN CHARGE ET SOUTIEN SELON DIVERS MODES D'ORGANISATION DU PERFECTIONNEMENT ET DE DÉVELOPPEMENT DES MOYENS

La dialectique standardisation / particularisation relevée dans les réflexions de synthèse des chapitres 2 et 3 revient ici encore, et même beaucoup plus explicitement, dans des perspectives plus directement organisationnelles: on la discerne en filigrane dans des propositions faisant appel à la combinaison (ou opposition, ou distinction) entre la dimension verticale et horizontale du réseau MEQ-Institutions (ou à l'image "Centre-Périphérie" et "Périphérie-Périphérie"); ou, plus implicitement, au couple "Centralisation-Décentralisation".

Cette convergence des réponses sur les "comment" organisationnels est d'autant plus remarquable que l'énoncé de la question 31 était un simple titre résiduaire, permettant aux C.P.F.I. d'en définir entièrement le contenu: "Autres aspects du ressourcement".

4.1 Les divers modes d'organisation proposés

Les réponses groupées ici incluent un certain nombre d'éléments provenant de la question 28 en particulier (sur les contenus désirés) et qui s'appliquaient mieux dans ce chapitre. On peut les classer en six catégories principales, dont les cinq premières concernent des paliers organisationnels (du C.P.F.I. individuel jusqu'au palier provincial) différents, avec les formes d'organisation des activités de développement professionnel propres à chacun. La sixième catégorie concerne plutôt des critères et exigences d'ordres différents, que ces activités doivent respecter.

4.1.1 Une organisation locale et régionale: prise en charge et concertation

- "Le meilleur perfectionnement demeure l'échange mutuel de nos expériences: il s'agit de se donner les moyens de se rencontrer et d'échanger".
- "Réunions régionales des C.P.F.I.: deux à trois par année".
- "Les réunions regroupant les C.P.F.I. par région sont excellentes".
- "Rencontres d'échanges avec les partenaires et les collègues du milieu".
- "Les premiers (stages de) ressourcement étaient utiles afin de se familiariser avec le dossier, mais par la suite, ce sont les échanges entre C.P.F.I. qui sont (devenus) les plus profitables".
- "Support des autres C.P.F.I. de la zone".
- "Régionaliser le perfectionnement; favoriser les échanges".
- "Les C.P.F.I. de chaque région devraient élaborer un plan de ressourcement correspondant à leurs besoins personnels. Par la suite, il devrait y avoir consensus au niveau de chaque région pour l'élaboration d'un plan de ressourcement commun. La CSR pourrait nous libérer une journée à toutes les deux semaines pour nous permettre de nous perfectionner".
- "Rencontres des C.P.F.I. de la région, avec comités de travail et échanges".
- "Les rencontres régionales sont pour moi une bonne forme de ressourcement".
- "Echanges multiples: C.P.F.I.-C.P.F.I.; C.P.F.I.-C.P.F.P.; (...)".

4.1.2 Une organisation régionale et provinciale: soutien et coordination

- "Le ressourcement pourrait être de niveau provincial, avec une logique de développement dans la séquence des sessions".

- "Je crois aussi à une table provinciale (un représentant par région afin de mettre en commun le vécu de nos actions)".
- "Il devrait y avoir une coordination pour ce faire, et dans les plus brefs délais".
- "Echanges multiples: C.P.F.I.-C.P.F.I.; C.P.F.I.-C.P.F.P.; C.P.F.I.-Rédacteurs-Correcteurs". (N.B.: Cet item est répété ici, à cause du troisième terme).
- "Il est nécessaire de créer un bassin provincial des besoins de formation des C.P.F.I., car le faible nombre des C.P.F.I. dans la plupart des régions ne permet pas de recruter suffisamment d'adhérents à un même besoin".
- "Recontrer la DGEA plus fréquemment pour connaître leur philosophie et l'avenir de la F.I. (outre la sécurité syndicale, l'avenir est quoi?)".
- "Faciliter des échanges interrégionaux sur la philosophie et le matériel utilisé".
- "Il serait fort intéressant de mettre sur pied un comité de recherche en F.I., composé d un représentant par région administrative".
- "Nous attendons toujours les sessions de ressourcement promises".
- "Support d'un répondant régional (RRMEQ)".
- "(Nécessité d') échanges institutionnels et gouvernementaux (MEQ, MTM, MMI) au sujet du PFIMC et PFIMQ".
- "Importance d'être informé et d'avoir une attitude provinciale de façon à ce que la F.I. ait un minimum de règles".

4.1.3 Une occasion commune d'échanges: un colloque annuel régulier

- "Un colloque provincial à chaque année serait souhaitable".
- "Officialiser le colloque".
- "Des rencontres comme le colloque ont été très salutaires pour beaucoup. Ces rencontres permettent d'échanger, d'apprécier, de s'ajuster. Je crois que pour les quelques années à venir, ce colloque devrait être présenté aux six mois, avec sujets de discussion bien précis pour chaque atelier".

- "Une session de ressourcement annuelle pourrait être mise sur pied, avec le programme suivant:

  1) Information sur les directives
  2) Evaluation de l'année terminée
  3) Ateliers (correctifs vs expérience des autres)
  4) Objectifs communs de l'année qui vient".
- "J'ai bien apprécié notre premier congrès en février dernier".
- "Un colloque annuel spécifique aux problèmes de la F.I.".
- "Un colloque annuel".
- "Favoriser un colloque annuel sur la F.I.".
- "Le colloque annuel m'a redonné de l'enthousiasme".

4.1.4 Une organisation pour la consultation du milieu, comme moyen de développer la qualité des services

- "Que des comités industriels "aviseurs" soient créés afin d'explorer le rôle et la collaboration entre l'éducation et l'entreprise. (Avec la) participation de comités paritaires".
- "Mettre sur pied un comité mixte milieu scolaire-marché du travail".

4.1.5 Modes plus individuels de formation / perfectionnement / ressourcement

- "Effort personnel nécessaire: lectures, formulations d'objectifs".
- "Possibilité d'ouvrir des budgets favorisant la poursuite d'études complémentaires au niveau universitaire".
- "Participation aux associations de "formateurs de formateurs"."

4.1.6 Quelques conditions générales à respecter dans la programmation et l'organisation d'activités de développement professionnel des C.P.F.I.

- "Stages de perfectionnement adaptés au travail des C.P.F.I. (analyse de tâches, programmation, connaissances théoriques et pratiques de certains métiers)".
- "De façon générale, je suis pour le ressourcement, en autant qu'il corresponde à des besoins précis à l'intérieur d'un temps court".
- "Le ressourcement devrait se faire par groupe de C.P.F.I. seulement et non dans un ensemble de professionnels oeuvrant dans des domaines différents".

4.2 Une organisation à plusieurs paliers: prise en charge/soutien, et concertation/coordination

L'ensemble des chapitres de cette étude, et celui-ci en particulier, posent le problème (amené lui-même par celui de la dialectique "standardisation-particularisation") de la division du travail, verticale et horizontale, entre les divers centres de responsabilité pouvant contribuer à différents titres (ou rôles), à organiser et développer les outils, les programmes et les activités variés de développement professionnel des C.P.F.I.

Certains semblent opter pour des modalités individuelles; d'autres pour une concertation et une prise en charge locales ou régionales; d'autres encore pour une action plus provinciale ou régionalisée de soutien et de coordination. Or, il n'est pas sûr, dans tous ces cas, que ces options apparemment divergentes soient proposées ici en pensant aux mêmes domaines ou sujets de formation / perfectionnement /

ressourcement. Autrement dit, rien dans ce qui précède ne permet d'affirmer qu'il y aurait là des positions divergentes: ce sera précisément une question à vérifier auprès des C.P.F.I. eux-mêmes, en temps et lieu.

Par contre, il est fort plausible que diverses catégories de contenus, et diverses catégories d'outils demandés (et de modalités de développement de ces outils et contenus), peuvent relever de centres de responsabilité et d'initiative différents dans le système, ou "nicher" dans des zones d'interaction entre couples de paliers différents (local-régional; régional-provincial). Ainsi, si on dégage des priorités communes (qui peuvent commander, ou non, un effort de standardisation), le palier de responsabilité et d'initiative tendra à être régional ou provincial, et c'est à ces paliers qu'on développera les contenus, les outils et les modalités d'organisation. Et le palier provincial tendra à être présent dans la plupart des efforts de standardisation, le cas échéant.

En outre, l'existence de priorités provinciales n'empêche aucunement qu'il s'affirme des initiatives d'organisation et de développement d'activités et d'outils répondant à des priorités plus locales ou régionales. La question n'est pas, me semble-t-il, d'opter mécaniquement et exclusivement pour une standardisation provinciale avec coordination et soutien, ou bien pour une particularisation locale ou régionale avec concertation et prise en charge, mais bien plutôt de savoir comment, et dans quelles proportions, équilibrer plus organiquement les deux ordres de priorités (et leurs zones intermédiaires de recouvrement et d'interaction) en créant sa part et sa place respectives à chacun des deux.

Le prochain chapitre visera à ébaucher quelques éléments de grilles-outils qui pourront servir à clarifier l'ensemble de ces questions de priorités, outils et modalités d'organisation et de développement, sur lesquelles il importe de clarifier les termes et les ordres et partages de préférences avec un minimum de convergence, de cohérence et de consensus.

Avant de passer à ce chapitre, cependant, il y a une trilogie de termes que nous avons employés indissociablement jusqu'à ce point et qui, parce qu'ils constituent l'objet central de toute cette étude, méritent d'être clarifiés en eux-mêmes d'abord.

4.3 Vers une clarification souhaitable des notions de formation, de perfectionnement et de ressourcement continus

Le moment est mûr, maintenant que nous avons fait le tour de l'ensemble des réponses (28 à 31) aux questions correspondant à notre sujet, de tenter de répondre à une question soulevée par un répondant à la question 31 ("Autres aspects du ressourcement"), et qui a été gardée en réserve pour cette section. Ce C.P.F.I. écrivait ceci:

> "Il faudrait peut-être redéfinir ce terme, puisque le "ressourcement" porte à différentes interprétations et amène une certaine confusion lors de nos échanges avec les représentants de la DGEA".

Plus précisément, il s'agit de commencer à répondre à cette question: je n'ai plus l'illusion de la réponse "définitive" ni celle de la "seule bonne solution". Voici donc quelques brèves remarques qui serviront peut-être d'éléments de réflexion et de consultation afin d'en arriver à une définition commune

minimale de chacun de ces trois termes, qui circulent et circuleront de toute façon. Aussi bien s'entendre sur leur signification, surtout si on veut s'en servir pour désigner des modalités différentes de développement professionnel des C.P.F.I., avec des différences soit dans le type de contenu, soit dans leurs implications au plan des outils et au plan des modalités d'organisation et de développement.

Et surtout, cela peut être utile pour dire plus spécifiquement ce qu'on veut et en apprécier la "faisabilité".

Les remarques qui suivront sont énoncés en termes de ce que chacun des trois vocables me semblent connoter habituellement, dans la variété des usages courants. Ce ne sont donc pas des propos qui prétendent nécessairement "définir" en termes entièrement contrastés chacun de ces vocables. Voici donc ces "notes pour une clarification des termes".

4.3.1 La formation

- Suppose habituellement, comme objet, un domaine relativement structuré ou codifié par une discipline ou une technologie identifiable.

- Implique habituellement un programme minimalement articulé, souvent (mais pas nécessairement) avec crédits lorsqu'il s'agit d'un programme officiel offert dans un cadre institutionnel ou l'équivalent (v.g. régime d'apprentissage).

- Suppose que le domaine à apprendre est relativement ou essentiellement nouveau pour celui qui s'y inscrit ou s'y engage.

- Implique souvent une durée d'acquisition plutôt longue et des procédés et étapes d'acquisition relativement structurés et complexes.

4.3.2 Le perfectionnement

- Suppose que celui qui s'y engage (ou s'y inscrit, si c'est une forme de cours) connaît déjà au moins un peu le domaine, en théorie ou par expérience pratique, et veut y approfondir, prolonger ou compléter ses connaissances ou ses savoir-faire.

- Implique une durée d'acquisition plus ou moins longue ou concentrée, selon le cas, et peut prendre la forme de cours ou de stages plus "intensifs".

- Ce n'est pas au plan du domaine-contenu (théorique ou technique) comme tel que le "perfectionnement" se différenciera particulièrement de la "formation". Mais la notion de "perfectionnement" implique davantage la possibilité de choisir, d'être sélectif au plan des contenus, et même à la limite, de "composer son menu" ou de faire combiner ou développer les composantes d'un programme "sur mesure", en fonction des buts et circonstances particuliers (personnels et locaux) de chacun.

4.3.3 Le ressourcement

- Implique une démarche moins fortement structurée d'avance, donc plus "informelle" (échanges, lectures, discussions, stages brefs, colloques, etc.) et avec des durées d'acquisition plus courtes, ponctuelles, intermittentes.

- Implique un mode d'acquisition plus interactif, plus lié à son milieu d'action habituel, plus ancré dans l'expérience vécue, plus gouverné par les problèmes, les urgences et les événements de la situation qui évolue, et donc avec une marge d'improvisation nécessairement plus considérable.

- Les objets ou domaines qui sont visés sont souvent non définis de façon nette ou pertinemment codifiée dans les disciplines ou les technologies existantes et reconnues. Et ce n'est d'ailleurs souvent pas nécessaire ou utile. C'est de l'information à "organiser dans sa tête" sur des situations courantes et des contextes organisationnels; des programmes ou pratiques existant ailleurs et pouvant servir de modèles ou de sources d'idées utiles; des problèmes concrets et particuliers dont la solution n'est pas évidente a priori; des aspects problématiques d'une situation qu'on veut analyser ensemble et définir en termes communs pour mieux s'y comprendre et s'y entendre avant d'agir; des outils-maison qu'on veut mettre en commun pour les améliorer et les échanger, et faire mieux sur les suivants qu'on

produira; etc. Cela se confond aussi souvent, à la limite, avec ce qu'on apprend à faire, en cours de route, dans le cadre de ses activités de développement: élaboration de nouvelles modalités d'intervention, de formules d'action conjointe avec des spécialistes en F.P., de matériel didactique, d'outils d'évaluation, etc.

Ce serait peut-être un exercice fructueux, pour chacun, de reprendre les classifications de domaines-contenus, avec les outils et les modes d'organisation correspondants, et de chercher à caractériser l'activité appropriée de développement professionnel, dans chaque cas, comme de la "formation", du "développement" ou du "ressourcement".

Il se peut, ce test de réalité étant fait, que les deux premiers termes ne résistent pas à l'exercice et qu'on décide de n'en adopter qu'un seul, "perfectionnement" par exemple. Comme je ne veux pas présumer du résultat éventuel, on retrouvera ces trois termes dans les grilles proposées dans le chapitre suivant. Si jamais il faut refaire une grille, ce ne sera pas une tragédie!

5- DES GRILLES POUR DÉTERMINER LES PRIORITÉS PROVINCIALES, RÉGIONALES ET LOCALES DE FORMATION, DE PERFECTIONNEMENT ET DE RESSOURCEMENT DES C.P.F.I., ET LEURS MODES D'ORGANISATION ET DE DÉVELOPPEMENT

Ce "chapitre" est simplement une présentation de deux tableaux qui pourraient servir d'instruments de consultation, dans un proche avenir, auprès des cadres et professionnels des institutions mandatées.

Le premier tableau est la liste des sujets-domaines établie au chapitre 2 de cette étude. On pourra y indiquer pour chaque catégorie:

a) un score (de 0 à 10) traduisant le degré d'utilité et de pertinence de cette catégorie pour la qualité des services en F.I.;

b) un score (de 0 à 10) traduisant le degré auquel il serait souhaitable de standardiser le contenu de cette catégorie; et enfin

c) on pourra indiquer, mais entre les catégories cette fois, l'ordre (pas des scores, donc, mais des rangs) de priorité et d'urgence relative d'entreprendre des actions sur les diverses catégories et sous-catégories les unes par rapport aux autres (en ordre décroissant: de 1 à 23 ou 24).

Le second tableau invite à situer ces catégories ou sous-catégories d'activités de développement professionnel (en se guidant sur le score d'importance (utilité et pertinence), le score de standardisation souhaitable et le rang de priorité / urgence), avec leurs outils et modes d'organisation correspondants (sur la même ligne), selon le palier d'organisation et le type d'activité jugés les plus appropriés.

MESURES DE PONDERATION / CATEGORIES DE CENTRES D'INTERET DES CPFI	SCORE DE PERTINENCE ET D'UTILITE POUR LA FONCTION CPFI (de 0 à 10/10)	SCORE-DEGRE DE STANDARDISATION SOUHAITABLE (de 0 à 10/10)	ORDRE DECROISSANT DE PRIORITE ET D'URGENCE (de 1 à 23 ou 24)
1- Comment opérer une sélection rationnelle des projets aux fins d'une assistance pédagogique de qualité.	/10	/10	
2- Communication interpersonnelle et relation d'aide.	/10	/10	
3- Principes, méthodes et techniques pédagogiques applicables à la formation en milieu de travail.	/10	/10	
4- Formation de formateurs (instructeurs).	/10	/10	
5- Comment effectuer l'analyse de tâches.	/10	/10	
6- Comment élaborer un programme de formation.	/10	/10	
7- Comment trouver, développer et utiliser du matériel didactique approprié à la F.I.	/10	/10	
8- Principes, méthodes et techniques nécessaires pour élaborer, valider et appliquer des épreuves d'évaluation des acquis dans un contexte de F.I.:	(/10)	(/10)	( )
8.1 Les contenus relatifs à l'évaluation.	/10	/10	
8.2 Les outils à développer.	/10	/10	
8.3 Auto-évaluation du style d'intervention.	/10	/10	
9- Comment rédiger les attestations de capacités.	/10	/10	
10- Connaissance de l'univers de l'entreprise.	(/10)	(/10)	( )
10.1 Connaissance des métiers et de leur marché.	/10	/10	
10.2 Gestion et aménagement physique des entreprises.	/10	/10	
10.3 Gestion des ressources humaines et sécurité du travail dans les entreprises.	/10	/10	
10.4 Développement organisationnel.	/10	/10	
10.5 Analyse des besoins de formation dans l'entreprise.	/10	/10	
11- Approche globale à l'entreprise (PMGE).	/10	/10	
12- Programmes gouv. d'aide à l'entreprise.	/10	/10	
13- Systèmes et pratiques F.I. hors-Québec	/10	/10	
14- Autres centres d'intérêt:	(/10)	(/10)	( )
14.1 Comment améliorer la collaboration avec le CMQ.	/10	/10	
14.2 Gestion du temps.	/10	/10	
14.3 Techniques de résolution de problèmes	/10	/10	
14.4 "Techniques d'intégration"	/10	/10	
15- Autres sujets-domaines.	/10	/10	

TABLEAU 2: Scores d'importance (utilité / pertinence), des scores de standardisation souhaitable et des rangs de priorité / urgence des actions de développement professionnel à entreprendre pour améliorer la qualité des services actuels et développer les services futurs.

DIMENSIONS / NIVEAU / FORMES		DOMAINES DE CONTENU (AVEC COTE DE PRIORITE)	OUTILS, INSTRUMENTS, MATERIEL SOUHAITES	MODE(S) D'ORGANISATION SELON:	
				SOUTIEN COORDINATION	PRISE EN CHARGE CONCERTATION
Palier provincial ou inter-régional	FORMATION				
	PERFECTION-NEMENT				
	RESSOURCE-MENT				
Palier local (sous-régional) ou régional	FORMATION				
	PERFECTION-NEMENT				
	RESSOURCE-MENT				

TABLEAU 3: Tableau-synthèse pour structurer la consultation et la programmation concernant les activités de formation / perfectionnement / ressourcement des C.P.F.I.

Il serait souhaitable, aux fins de cette consultation plus "opérationnelle", que:

1) des définitions plus serrées soient élaborées de chacune des catégories;
2) des ébauches un peu plus détaillées soient faites du contenu à développer et à élaborer pour chacune des catégories et sous-catégories jugées pertinentes;
3) des regroupements jugés souhaitables soient faits et proposés, le cas échéant, si la classification présentée ici pose des problèmes;
4) des explications et arguments soient énoncés sur les scores (faibles ou élevés) traduisant le degré auquel on juge souhaitable ou non de standardiser les diverses catégories des sujets-domaines (ou à l'inverse, par implication, de les particulariser en les laissant à la discrétion des instances décentralisées et à leurs initiatives de concertation et de prise en charge);
5) les outils et les modes d'organisation des activités et de développement ou repérage ou adaptation (des contenus et des outils) correspondant à chaque catégorie de sujet-domaine soient spécifiés et caractérisés dans chaque cas.

Le second tableau permettra de situer ces principales conclusions; mais ces cinq aspects particuliers devront être présentés sur des feuilles à part. Pour les outils et les modes d'organisation / développement, on pourra, si on veut, utiliser les classifications des chapitres 3 et 4: cela fournirait des codes commodes pour identifier ces catégories dans le tableau 2, sans utiliser trop d'espace.

6- CONCLUSION: DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL, AMÉLIORATION DES PRATIQUES ACTUELLES ET DÉVELOPPEMENT DE NOUVEAUX SERVICES

Le développement professionnel des C.P.F.I. n'est pas une chose "en soi" qu'on veut réaliser comme une sorte de monument esthétique ou symbolique. Ce développement est ordonné à des pratiques professionnelles, répondant à leur tour à une mission pédagogique définie dans un cadre organisationnel complexe à plusieurs paliers et intervenants, mission elle-même ordonnée à des intérêts multiples (et parfois difficiles à distinguer et à concilier) impliquant à la fois des stagiaires (de diverses catégories), des employeurs (de types divers) et des instructeurs. Et ce développement des pratiques et des services est situé historiquement: il y a des priorités visant la situation présente, pour améliorer ce qui se fait déjà; et il y a des priorités visant dès aujourd'hui la situation à venir, qui est une situation potentielle à produire et à planifier: on songe ici à la variété des nouvelles gammes de services qu'on appellera, pour l'instant, l'ensemble PFMQ/PFIMQ, et dont certaines pratiques locales nouvelles constituent déjà des éléments de "banc d'essai".

Ce cadre d'évolution future, qui se discute actuellement, permet de voir l'importance de ne pas se centrer uniquement sur les exigences immédiates, mais de prévoir également la nécessité de "particulariser" dès maintenant des priorités de formation/perfectionnement (là où des équipes y sont déjà prêtes et disposées) qui donneront lieu à des prototypes de services et de modèles d'intervention qui pourront offrir matière à des modèles plus ou moins "standardisables" dans deux ou trois ans.

Il y a donc un équilibre à chercher, non seulement entre paliers d'initiative et de responsabilité (central/régional/local), mais entre "priorités d'investissement immédiates" des efforts, et "priorités d'investissement des efforts pour l'avenir": entre améliorer ce qu'on fait déjà, et développer déjà les choses plus évoluées qu'on fera demain à une échelle plus généralisée.

J'espère que cette étude rapide, et les grilles proposées au chapitre 5 pour une consultation prochaine, permettront déjà de concrétiser et de faire avancer les intentions actuelles de développement professionnel des C.P.F.I. Déjà, je n'ai pas l'impression de faire de la recherche pour "pelleter des nuages"!

Achevé d'imprimer à
Québec en juin 1980, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Bureau de l'Éditeur officiel
du Québec

Éditeur officiel
du Québec
**Service des
impressions
en régie**

Juin 1980